

# LA HISTORIA EN LA FORMACIÓN DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL

**AGUSTÍN GONZÁLEZ ENCISO\***

*Se trata de considerar la aportación del conocimiento histórico a la función del directivo empresarial. Más que unos cuantos datos eruditos, la Historia proporciona un talante, una manera de ver las cosas, que puede resultar eficaz en la labor de dirección: prudencia, moderación, contextualización, desarrollo de la personalidad a largo plazo, son algunas de estas facetas que pueden verse en determinados procesos históricos.*

*Palabras clave: Historia, empresario, formación.*

---

## 1 - SOMOS SERES HISTÓRICOS

---

**C**UENTA LA ANÉCDOTA que para conocer la composición del mercado, un encuestador se dirigió al encuestado con esta pregunta: ¿Tiene usted padre y madre? Como no era relevante que los progenitores estuvieran vivos o muertos, la respuesta fue afirmativa. ¿Le importaría responderme, siguió el encues-

tador indiscreto, si también tiene usted abuelos?

Supongo que la respuesta también fue afirmativa. La parodia, más que vulgar, resulta obvia. No obstante, conviene recordar que da con la clave inicial de cualquier organización humana: que somos seres históricos y dependemos de quienes nos han precedido, que no sólo han hecho cosas, sino que nos las han legado

*\* Agustín González Enciso es Profesor Ordinario de Historia Económica en la Universidad de Navarra.*

como herencia, para bien y para mal.

Alguien dijo aquello de que somos enanos a hombros de gigantes. También podemos ser más optimistas y decir que somos gigantes sobre enanos. Para el caso tanto da: el pasado condiciona la realidad, la de cada uno y la de toda la sociedad.

Me parece que la primera condición de todo buen empresario es ser realista. Para soñar están otros... Pues bien, si la realidad está condicionada por el pasado, el buen empresario debe saber Historia. ¿O es que cree que sus clientes y empleados no tienen abuelos?

---

## 2 - DE QUÉ HISTORIA HABLAMOS

---

**D**E QUÉ HISTORIA estamos hablando. Por supuesto de la que esté bien hecha y actualizada por las últimas aportaciones de la investigación. No hay que confundir la Historia con las historietas. Pero ¿sobre qué temas? Puede que un empresario se sienta inclinado a estudiar la historia de la empresa. Me parece muy bien y es necesario, pero no basta; es

más, creo que hay que tener cuidado y procurar salir de una *Historia-guinda cultural* que nos lleva a conocer curiosidades del pasado para solamente asombrarnos, o divertirnos, porque los aviones tenían hélices y ahora... resulta que algunos vuelven a usarlas. Tampoco basta la *Historia-caso*, que nos instruye sobre las decisiones tomadas por empresarios en contextos muy distintos, sobre cuestiones muy concretas. Todo esto es bueno, pero insuficiente.

La Historia —la ciencia histórica—, nos muestra la experiencia humana. Como esta experiencia ha sido siempre muy variada, es necesario verla desde puntos de vista diversos, aunque nunca podamos agotar las posibilidades. En cualquier caso, hoy la historiografía ofrece un elenco variadísimo de temas, desde los más tradicionales de la historia política, tratados desde perspectivas más novedosas, hasta las sofisticaciones de la microhistoria social, o la que trata de conocer los sentimientos y motivaciones más íntimos de pequeños personajes.

El sujeto colectivo, la fiesta, los delicados problemas de la

vida cotidiana en una aldea, alternan hoy con las biografías de los príncipes más poderosos y las estimaciones de los costes de los imperios. Y todo esto en cualquier época histórica, desde la remota Antigüedad hasta nuestros días. ¿Pero es que la actualidad, la prensa diaria, no nos ofrece una información similar? La Historia es la vida —vida en el pasado—, y como tal vida, en toda su complejidad, hay que tomarla, si queremos que la Historia sea realmente experiencia.

Claro que no se puede saber de todo, pero la Historia, afortunadamente, no se agota en el detalle de la decisión estratégica que supone cambiar o no cambiar la fórmula de la Coca-cola. Si la Historia es la vida en el pasado, no es una simple retrospectiva empresarial, por interesante que ésta pueda ser.

---

### 3 – EXPERIENCIA DE LA VIDA INDIVIDUAL Y SOCIAL

---

LA HISTORIA es experiencia de la vida individual y social y como la empresa está inserta en esas realidades, el directivo necesita conocer esa experiencia. La Historia no es un saber te-

órico. Es un saber sobre lo que realmente ha sucedido, con una certeza tan clara como que hemos nacido de una madre. La Historia, pues, nos transmite un cúmulo de experiencias individuales y sociales, reales, que además, forman parte de nuestra vida y de nuestros conocimientos y mentalidad. Por ello condiciona nuestras actitudes. El conocimiento transmitido por la Historia, en tanto que referido a realidades, tiene un claro efecto operativo: nuestra organización social, el entramado político, las actitudes ante la empresa y ante el trabajo, lo que pensamos de nuestro vecino, los problemas regionales, el terrorismo y el aborto, la seguridad social y nuestro gusto por el aceite de oliva o por el vino tinto y el jamón, dependen de la Historia en una medida de la que no somos realmente conscientes. Ahora bien, todo esto —más o menos, según los casos—, son realidades que afectan directamente a la vida empresarial: conocerlas mejor ayuda a gestionarlas mejor.

La experiencia histórica es posible en la medida en que la naturaleza humana es esencialmente única y constante.

Esa igualdad esencial nos permite obtener enseñanzas del comportamiento humano. Enseñanzas que no muestran un comportamiento mecánico, pero sí muy probable. La aclamación al héroe, la revuelta popular ante el tirano, o el pacto en condiciones de similar poder, son realidades que se repiten en circunstancias análogas, aunque también es claro que la libertad individual introduce siempre matices difíciles de prever. Todo esto es una gran enseñanza de comportamiento para la empresa, en la medida en que ésta es una pequeña sociedad, que vive en un mundo más amplio, con sus complejas interacciones.

El directivo empresarial es un organizador de personas —que son su principal recurso—, se preocupa de crear riqueza, en forma de bienes y servicios, que sirva a las personas. En estos y otros aspectos, el empresario es un experto en comportamientos humanos. Pues, si quiere multiplicar sus conocimientos y experiencia, y además sin riesgo alguno, no tiene más que estudiar Historia.

---

#### 4 - ¿SOLUCIONAR PROBLEMAS?

---

ALGUNOS PIDEN a las Humanidades algo imposible: que les solucionen un problema. La cuestión se plantea de otro modo: ¿Para qué sirve? Pero en realidad están preguntando qué problemas soluciona. Esto me recuerda al chiste del operario que cobró una cantidad elevada por apretar un tornillo. Ante la queja del cliente, la respuesta fue clara, la factura no era tanto por la trivialidad de apretar el tornillo, sino por saber que había que apretar un tornillo y cuál era precisamente. Para apretar un tornillo se necesita una herramienta; pero el problema del tornillo no lo soluciona la herramienta, sino el conocimiento. Como no se trata solamente de apretar tornillos, sino de algo más complejo, el conocimiento previo a la aplicación de la herramienta debe ser también complejo, o si lo prefieren, amplio.

Ciertamente el conocimiento de la Historia no le resolverá un problema concreto, pero eso tampoco lo hace su propia experiencia personal, ni la teoría de las organizaciones,

ni su habilidad contable o estadística: los problemas se resuelven a través de su estudio que aporta datos y amplía nuestro conocimiento, si es que no lo tenemos ya por una preparación personal previa. Sólo así estamos en condiciones para tomar una decisión. La Historia bien puede ser una fuente que enriquezca los datos necesarios para aumentar el conocimiento que exige la correspondiente decisión.

La influencia de la Historia en los datos previos a las decisiones dependerá, como es lógico, del tipo de decisión a tomar. Una decisión estratégica sobre los objetivos de la empresa a largo plazo tendrá que tener en cuenta los procesos históricos a largo plazo también que afecten a las condiciones sociales, que previsiblemente cambiarán de acuerdo con las tendencias históricas conocidas. No será así cuando se trate de decisiones de menor alcance, en las que, por el contrario, la casuística histórica puede ofrecer ejemplos útiles por analogía. Como es lógico, la Historia deberá tenerse más en cuenta según el producto: los productores de pipas tienen la His-

toria a su favor en España, no en Inglaterra; en cambio lo tienen más difícil en España las empresas de enseñanza privada. El futuro siempre se puede cambiar, pero la Historia no. Se puede ir adelante en contra de la Historia. A veces es incluso necesario; pero, como es lógico, es siempre más difícil.

---

## 5 - HACER CASO A LA HISTORIA

---

LA PROPIA HISTORIA demuestra que no hacemos caso a la experiencia histórica, por clara que en ocasiones pueda ser. Un ejemplo típico es el del ejército de Hitler en Rusia: fracasó del mismo modo que Napoleón. Pero no hace falta irse a hechos tan extravagantes. Pongámonos, por ejemplo, en el actual debate sobre la crisis del estado de bienestar. La historia de Occidente en los seis últimos siglos (he dicho seis siglos, o sea, desde el año 1400 aproximadamente), demuestra que, a largo plazo, las políticas que consiguieron dar mayor incentivo a los individuos han tenido un sustancial mayor éxito, tanto en lo económico, como en lo político, frente a

las que primaron un mayor intervencionismo estatal en los asuntos económicos y políticos (por la razón que fuere).

La enseñanza de la Historia en ese aspecto es tan patente, que negarlo o ignorarlo sólo puede hacerse por tres razones (por ejemplo): por pura ignorancia; por puro deseo ideológico de hacer tabla rasa de la Historia para intentar crear un mundo nuevo; o sencillamente, porque el peso de la historia es tal que no nos es fácil encontrar el modo de cambiar. Los dos últimos casos son fuertes argumentos en favor del conocimiento de la Historia como condicionante de nuestra vida: bien olvidarla —o inventarla— para poder cambiarla (que en parte es lo que hacen las ideologías radicales, incluida la marxista), bien repetirla, que es lo que hacen en nuestros días los políticos y los empresarios que buscan la rentabilidad a corto plazo sin pensar en el futuro. Desde luego, si se vive al día, la Historia sólo sirve como pasatiempo.

En relación con este peso de la tradición histórica, cabe señalar, como ejemplo, que para un historiador de la economía

española, expresiones como importancia del sector público, primas a la exportación, desgravación a determinadas producciones, inversión en deuda pública, protección a nuestras débiles industrias, importación de tecnología extranjera, formación empresarial y técnica, fomento de la industria, unificación de mercados interiores, compensación del peso económico regional...etc, etc., exigen una precisión cronológica para entenderlas, porque son homónimas exactamente si tenemos que describir tanto la economía del año 1600 como la de 1998: Son expresiones cuya permanencia delata la continuidad de los problemas estructurales durante cuatro siglos. No quiero decir que no se hayan producido adelantos —también atrasos—, sólo que el conocimiento consciente de esta Historia podría haber llevado, en tanto tiempo, a ir eliminando poco a poco los elementos negativos que tras esas expresiones se esconden, y el progreso habría sido más rápido (pero siempre se han aplicado las mismas soluciones, lo cual es un problema económico, político, social y cultural).

## 6 - ¿HACIA MUNDOS NUEVOS? GLOBALIZACIÓN Y PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS

**H**ABLÁBAMOS ANTES de posibles mundos nuevos. Salvo revoluciones, pocas veces con éxito duradero, esos mundos nuevos han solido estar relacionados con territorios distintos. Ha sido necesaria la emigración y la creación de nuevas sociedades para cambiar el mundo. En la Historia de Occidente el paradigma de este fenómeno es América. En la situación actual, el reto de la globalización viene a ser también como una nueva América, la nueva Arcadia en la que un mundo nuevo sea posible, siempre que Occidente sea capaz de llevar allí lo mejor que tiene.

América ha significado modernidad y progreso en la Historia porque los emigrantes llevaron allí lo mejor de sí mismos: iniciativa individual, ganas de trabajar, pero también su fe, su cultura, su sabiduría sobre la organización social, que transmitieron en muchos casos, a los nativos.

En contraste con esta nueva América, el imperialismo del

siglo XIX llevó a los nuevos lugares descubiertos solamente un ansia de aprovechamiento económico y de control político, y a sus agentes, muy preocupados de mantener la separación con los nativos.

Nuestro nuevo mundo puede ser ahora la globalización. El éxito a largo plazo de la globalización dependerá del modelo histórico que se elija: podremos tener en el futuro un nuevo mundo mejor; o bien, más de lo mismo. La diferencia está en cómo se considere a las personas de las otras sociedades; para empezar, en si realmente se las considera personas.

Este es un elemento clave del que la Historia está también llena de ejemplos. Podemos volver al caso del estado de bienestar. Los que de buena fe defienden esos modelos lo hacen basándose en el hecho de que una mayor libertad de acción de los ricos —dicen—, provoca la indefensión de los pobres y el aumento de su pobreza. Por ello el estado debe intervenir, para asegurar el bienestar de todos.

La Historia ha demostrado en la práctica lo que ya algunos, por ejemplo la Doc-

trina Social de la Iglesia, decían en la teoría; a saber, que es errado el proceso por el cual se ha pretendido conseguir el bienestar de todos, basado en la sobredimensión del estado. Pero el error en la solución no significa que el problema no exista. Nadie se puede escandalizar —y no deberían hacerlo los neoliberales— si se afirma que el crecimiento de no pocas empresas se ha hecho, en los dos últimos siglos, sobre la base de la explotación de las personas, realidad que en muchos casos continúa en nuestros días. Las posibles exageraciones de la literatura, o de la propaganda política, no pueden llamarnos a engaño sobre la evidencia histórica más objetiva.

En este sentido, y en consonancia precisamente con las preocupaciones permanentes del Instituto Empresa y Humanismo, la Historia demuestra que la consideración de los aspectos personales en la vida económica, como en la política, es absolutamente esencial, y que es fundamental acertar en ello para evitar el cúmulo de injusticias y errores que se amontonan en la historia y que un directivo empresarial debería conocer.

Es decir, no sólo tenemos que congratularnos de que en el pasado se haya creado riqueza, para seguir haciendo lo mismo, sino que hay que ser conscientes de cómo se ha creado esa riqueza, de los aspectos positivos de mejoras en la organización y tecnológicas evidentes, pero también de los negativos. En la vida económica se olvida con frecuencia que el fin no justifica los medios y en la Historia se ve cómo en tantas ocasiones, el crecimiento se ha hecho sobre la base del sacrificio injusto de generaciones. Por ejemplo, la ley de hierro del salario en el siglo XIX escondía, tras su justificación teórica —la necesidad de beneficios para la empresa—, el egoísmo de quienes decidían cuál era ese beneficio necesario, no siempre en provecho de la empresa en su conjunto, sino de personas concretas. Es evidente que las cosas han cambiado, pero la historia del llamado problema social exige que el empresario no olvide que su función no es sólo económica, productiva, sino social. Que no hay producción si no se hace en una sociedad, por los individuos de esa sociedad y para la sociedad. Que es toda la so-



## 7 - ESPÍRITU BURGUÉS Y ESPÍRITU ARISTOCRÁTICO

ciudad la que está implicada en cualquier acción individual. La historia muestra, por otra parte, que las posturas radicales en esta cuestión no llevan más que a rupturas estériles y a aumentar excesiva e innecesariamente los costes de transacción para arreglar problemas que nunca se habrían presentado de haber seguido criterios de inclusión y participación.

A título de ejemplo se puede decir que el modelo gremial —que por supuesto no era idílico, y que ahora se está revisando por los historiadores—, era mucho menos conflictivo que otros, si lo comparamos con otro modelo social vigente en su época, el del régimen señorial del campesinado. Con sus defectos, el modelo gremial incluía muchos elementos de inclusión y participación, que tuvieron alta eficacia económica durante muchos siglos. La gestión colectiva proporcionaba, entre otras cosas, seguridad al cliente y al proveedor, capacidad de conseguir contratos a distancia y formación profesional automática, en una época en que, obvio es decirlo, no existían los medios de comunicación actuales.

EL DIRECTIVO empresarial forma parte en nuestros días de un grupo social especialmente relevante. Se supone que tiene poder económico —ejercido, al menos, a través de la empresa—, y tiene influencia social y política. El directivo forma parte, de hecho, de lo que en Historia suele llamarse una élite de poder. Conocer el comportamiento histórico de las élites, saber cuál ha sido su función, con sus aciertos y errores, es otra lección práctica para el directivo empresarial. En la sociedad estamental, el grupo elitista por excelencia era la nobleza. También ellos dirigían hombres, organizaban la vida económica e influían decisivamente en la política. En qué medida ese poder haya sido utilizado en beneficio o perjuicio de los demás es un argumento de gran interés que ilustra hasta qué punto un grupo social es capaz de favorecer el equilibrio social, o por el contrario, perjudicarlo. La actitud de la élite es determinante para abrir la sociedad a nuevas formas de organización, o para bloquear el pro-

270

ceso. De la actitud de la élite en cuanto al uso de sus rentas depende, en buena medida —también el estado interviene—, las posibilidades de una mejor distribución de los recursos sociales.

El otro grupo social determinante en la historia es la burguesía. En él se encuadran históricamente los comerciantes, y por lo tanto los empresarios, los financieros, los hombres de negocios en general. También se puede incluir aquí a los intelectuales, los miembros de las profesiones liberales y de la Alta Administración. Pero son los primeros los que más nos pueden interesar ahora. Los hombres de negocios y comerciantes fueron en buena medida quienes con su trabajo y con las herramientas de su profesión, fueron cambiando la sociedad estamental y abrieron los cauces de las nuevas formas económicas. Sus intereses y una determinada mentalidad económica han ido marcando una fuerte impronta en la sociedad contemporánea. La historia de la burguesía, que llegó a sustituir a la nobleza como grupo dominante, es también de un notable interés, sobre todo

porque a ese grupo han pertenecido y pertenecen todos los empresarios.

Espíritu burgués y espíritu aristocrático han tendido a oponerse por parte de los teóricos. Existe una fundamentación histórica en la medida en que los burgueses lucharon contra los privilegios —que en un momento dado ya no tenían mucha justificación—, que mantenían los aristócratas. Es la Revolución, que da origen a una sociedad de ciudadanos iguales ante la ley. Pero reducir ambos espíritus a eso es reducirlos demasiado, a la vez que contribuye a radicalizar la caracterización, en cada caso, de uno de sus rasgos principales: burgués, igual a libertad e iniciativa individuales, bueno; aristocracia, igual a privilegio de cuna sin méritos propios, malo. Visto así estamos de acuerdo. Pero la realidad histórica es mucho más compleja.

Para empezar no hay, en cuanto al comportamiento, tipos puros. Los burgueses buscaban también el ennoblecimiento y los privilegios. Por su parte, muchos aristócratas eran defensores y practicantes de empresas individuales, que no necesariamente disfrutaban

de privilegios. Por otra parte, interesa considerar los aspectos positivos y negativos de ambas identidades. Si el burgués valora el trabajo y el mérito personales, la actividad productiva y la innovación, también es portador de actitudes insolidarias y egoístas que en parte heredó de la aristocracia.

Los burgueses formaron nuevos cuerpos, no sancionados por los privilegios de la ley, pero sí por la ley de la fuerza, que se mostraron tan cerrados como los anteriores. No hay más que recordar que la supuesta igualdad ante la ley dio paso a unas leyes electorales censitarias en el siglo XIX que sólo permitían el voto a los cabezas de familia con determinado poder adquisitivo. Eso se tradujo en que durante la mayor parte del siglo, en las nuevas repúblicas y monarquías constitucionales, el derecho a voto no llegaba al 10 por ciento de la población, por poner un ejemplo.

Por su parte, el espíritu aristocrático no es sólo el mundo del privilegio abusivo. El honor y la honra, el ejemplo de la virtud, la solidaridad clientelar, el respeto al rango, la estabilidad de las tradi-

ciones, son algunos de los valores que se encuentran en el imaginario aristocrático, y que solían ir unidos a una fundamentación religiosa.

Cuando la revolución llamada burguesa se produce, hereda algunos aspectos positivos de la burguesía y algunos aspectos negativos de la aristocracia, que la burguesía hace suyos (la deformación autoritaria y engreída del noble que se considera superior), pero rechaza en un todo, tanto los aspectos anticuados de la aristocracia (los privilegios), como sus valores positivos. De ahí que en el desarrollo del espíritu burgués y de la sociedad contemporánea —sobre todo en las élites políticas y económicas—, haya un exceso de individualismo. El individualismo se puede contemplar desde dos perspectivas: tanto en el sentido de exaltar al individuo por encima de los valores sociales, como en el otro, más íntimo, de absolutizar los deseos individuales por encima de cualquier norma objetiva de comportamiento. En ambos casos excesivos, el individualismo es negativo porque propende a la exclusión y al autoritarismo.

272

En el espíritu burgués contemporáneo, cualquier norma se entiende como merma de libertad. Pero como su bandera ha sido la libertad, rechaza cualquier tipo de norma. No se da cuenta de que el espíritu burgués no apareció con la Revolución, sino que existía mucho antes y se identificaba con la empresa y la vida económica exactamente igual; pero a la vez, no le eran extraños los problemas humanos, ni las normas, políticas o morales, que tendían a conseguir el bien común. Durante muchos siglos, este espíritu burgués, que aceptaba básicamente la organización de la sociedad estamental y por lo tanto, el espíritu aristocrático, produjo también un notable crecimiento económico, lo que demuestra que la riqueza no tiene por qué estar reñida con la solidaridad. Por eso es muy bueno conocer no sólo la historia contemporánea, la de este siglo, sino la de siglos más alejados de nosotros, para ver que tanto los logros, como los problemas, no son enteramente nuevos.

¿Qué ventaja obtenemos al darnos cuenta de que *nihil novum sub sole*? La de no absolutizar nuestros criterios.

Cuando un empresario insiste, por ejemplo, en que actuar con ética en el mercado es imposible, o que engañar al cliente, o abusar del proveedor, es necesario, no se le debe contestar solamente con argumentos filosóficos sobre la teoría de la bondad o maldad de esas actitudes, sino que también se pueden dar ejemplos históricos de que, a largo plazo, esas actitudes éticas también han sido rentables.

Ciertamente lo fueron en contextos diferentes, pero lo fueron en muchos momentos históricos, lo que demuestra que la persona es capaz de organizarse con criterios éticos también en el mercado; o dicho de otro modo, que se puede organizar éticamente el mercado sin defraudar a oferta y demanda. Es más, que oferta y demanda son dos señoras que se vuelven locas si se las deja solas. A. Smith las puso junto a otra compañía, la mano invisible. Hasta ahora nadie ha visto aún esa mano, pero seguimos esperándola. No sé por qué, pero sí sé que los teóricos posteriores se han referido, de una u otra manera, a las imperfecciones del mercado, imperfecciones que se superan mejor en la medida en

que la mano visible, que es el empresario, se deja de utopías. La utopía puede ser necesaria como objetivo —a lo mejor los empresarios también tienen que soñar—, pero el camino que lleva a utopía pasa por la tierra. La Historia está llena de esos caminos.

---

## ANEXO

---

Algunas ideas sobre lo que el estudio de la Historia puede aportar a la formación intelectual y que son relevantes para la formación de los directivos empresariales.

— La importancia del tiempo y del espacio. Es decir, la Historia enseña a concretar la realización de los procesos en su contexto.

— Importancia del largo plazo —que tiene un peso grande— y diferencia con el corto plazo. Importancia de los procesos que tienen que ver con cuestiones estructurales.

— Sujeto individual y sujeto colectivo. La importancia y aportación de ambos: las individualidades, los colectivos y grupos y sus mutuas interacciones.

— La importancia de las circunstancias a la hora de va-

lorar las decisiones, o los problemas.

— La importancia de las analogías, pero sólo hasta cierto punto: la historia no se repite exactamente, pero se repite análogamente.

— La importancia de las ideas y por lo tanto, de la formación intelectual (de la que la propia Historia-ciencia es parte). A la larga determinadas ideas se imponen.

— Posibilidad de cambios: a pesar del peso de la Historia, nada es definitivo y se puede cambiar si se sabe cambiar a tiempo.

— La libertad del individuo y por tanto las decisiones personales, son a la larga, lo que más importa y por lo tanto, lo que más tenemos que tener en cuenta.

— Lo mejor es enemigo de lo bueno. Un sano pragmatismo, un sano eclecticismo, son más eficaces que intentar imponer la verdad. Esto no quiere decir que la verdad no exista, porque existe, pero no siempre la ven todos al mismo tiempo, no siempre en el mismo grado, no todo lo que vemos como verdad es verdad porque las circunstancias oscu-

recen, al menos condicionan, el entendimiento.

— El trabajo en equipo y colaboración, donde las virtudes individuales se sumen, favorece más el encuentro de la verdad que la especulación solitaria.

— Todos tenemos virtudes y defectos. Quien crece en las primeras y disminuye en los segundos, tiene más éxito que quien insiste en los defectos por considerarlos necesidades

de su carácter. Esto puede tener también una aplicación colectiva, en la medida en que la suma de los caracteres individuales puede conformar una mentalidad social.

— Importancia de lo escrito y de la lectura, tanto para el conocimiento de cara al futuro, como para la formación intelectual de todas las personas.

— Peso negativo de la ignorancia.

